



Les stratégies de développement des grandes firmes de l'industrie mondiale du vin sur la longue période (1980-2005)

A. COELHO, J.L. RASTOIN



W o r k i n g P a p e r

N° 7 / 2006

LES STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT DES GRANDES FIRMES DE L'INDUSTRIE MONDIALE DU VIN SUR LA LONGUE PERIODE (1980-2005)

STRATEGIC BUSINESS MODELS OF MULTINATIONAL WINE FIRMS: AN OVERVIEW ACROSS THE YEARS 1980-2005

Alfredo Manuel COELHO* et Jean-Louis RASTOIN**

*UMR Moïsa, Montpellier, alfredo.coelho@usa.net

**Agro-Montpellier-UMR Moïsa, Montpellier, rastoin@ensam.inra.fr

Agro Montpellier - 2, Place Pierre Viala – 34060 Montpellier Cedex 02 France

Résumé

L'objectif de ce travail est de présenter un panorama de l'évolution des stratégies de restructuration des grandes firmes de l'industrie mondiale du vin au cours de la période 1980-2005. Les principaux modes de développement des firmes – fusions, acquisitions et joint-ventures –, sont repérés à partir de la constitution d'une banque de données *ad-hoc* (W2D-World Wine Data). Les stratégies des majors de l'industrie apparaissent basées sur 3 éléments : l'outil de production (vignoble et cave), le portefeuille de marques, les réseaux de distribution. Ce repérage permet de pronostiquer une intensification de la globalisation et de la concurrence sur le marché mondial du vin dans les années à venir.

Mots-clés : firmes, filière vin, stratégie, restructuration, marché

Abstract

The purpose of this work is to draw a panorama of the evolution of the restructuring strategies of the transnational firms in the world wine industry across the period 1980-2005. The main forms of development of these firms – mergers, acquisitions, and joint ventures – are identified based on an *ad-hoc* database (W2D-World Wine Data). The strategies of the firms are explained based on three key elements: production facilities (vineyard and winery), corporate brands portfolio, and distribution networks. This assessment anticipates an intensification of the globalisation and competition in the future world wine market.

Keywords: transnational firms, wine cluster, strategy, corporate restructuring, market

JEL : L1, L25, M21, M30, M40

INTRODUCTION

Depuis un quart de siècle, les nouveaux pays producteurs de vin s'affirment de plus en plus sur le marché mondial, notamment par le développement de leurs exportations¹. Toutefois, une approche portant sur les échanges internationaux de produits demeure insuffisante pour comprendre les ressorts de cette dynamique. Nous nous proposons de rechercher des explications complémentaires de l'évolution des marchés en prenant comme unité d'analyse les « flux » d'opérations transnationales de restructuration révélées notamment par les IDE (investissements directs étrangers)² et les introductions en bourse.

On oppose traditionnellement les nouveaux pays producteurs³ et les pays producteurs traditionnels de vin. En effet, leurs approches divergent en termes de contexte et de logique productive (environnement institutionnel, prix et disponibilité des terres, techniques vitivinicoles et pratiques œnologiques, formes d'organisation). Cependant, la trajectoire historique des firmes met aussi en évidence des convergences en termes de comportement entrepreneurial (risques, opportunités et dotation en ressources financières).

On a ainsi observé, au cours des deux dernières décennies, une intensification du mouvement de fusions, d'acquisitions et de joint-ventures dans l'industrie mondiale du vin. Les changements intervenus sur le marché mondial du vin sont incontestablement le fait de firmes de grande taille, originaires des nouveaux pays producteurs et porteuses de nouvelles stratégies, en rupture avec l'approche traditionnelle du marché. Le recul des entreprises des pays européens s'explique principalement par une myopie commerciale et un déficit organisationnel.

Ce travail est structuré en trois parties. Nous présenterons dans un premier temps un panorama des opérations de restructuration réalisées par les firmes vitivinicoles au cours de la période 1980-2005. Puis nous analyserons les géostratégies de ces firmes. Enfin, nous nous intéresserons aux stratégies de coopération sur le marché du vin. Une synthèse des opérations réalisées au cours de l'année 2005 est présentée. Nous concluons, en discutant les principaux facteurs conditionnant le développement futur des firmes transnationales du vin au sein de l'industrie.

La méthode utilisée est empruntée à l'économie industrielle (analyse sectorielle, Glais, 1992) et aux sciences de gestion (analyse stratégique et gouvernance d'entreprise, Johnson *et al.*, 2002).

¹ Les exportations mondiales de vin ont été multipliées par 4 en valeur entre 1985 et 2003 et celles de l'Australie par plus de 20 (cf. Coelho et Rastoin, 2001).

² L'investissement direct étranger (IDE) prend en considération l'ensemble des opérations dont la participation dans la structure de propriété est supérieure au seuil de 10%. Autrement, les investissements sont considérés en tant qu'investissements de « portefeuille ».

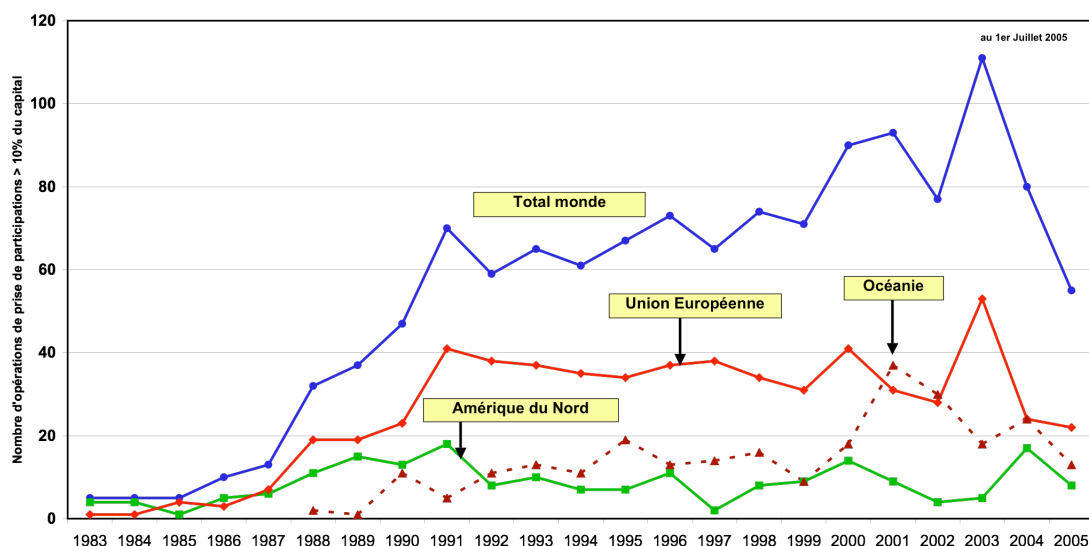
³ Les NPP (Nouveaux Pays Producteurs) sont : l'Argentine, l'Australie, le Chili, les Etats-Unis et la Nouvelle-Zélande. On peut y ajouter des entrants plus récents tels que le Brésil, la Chine, l'Inde et l'Uruguay. Les PPT (Pays Producteurs Traditionnels) sont l'Allemagne, l'Espagne, la France, l'Italie et le Portugal.

1 – Panorama des opérations de restructuration dans l'industrie mondiale du vin (1980-2005)

Cette phase de la recherche s'appuie sur le repérage des opérations touchant la structure du capital des entreprises (Coutinet et Sagot-Duvaroux, 2003), et des contrats commerciaux ou industriels passés dans le cadre d'alliances stratégiques (Garette et Dussauge, 1990). La méthode a nécessité la construction d'une base de données (World Wine Data, W2D) à partir d'autres bases financières telles que Thompson ou Hoover's et d'informations en provenance d'Internet (site des entreprises concernées, revues spécialisées, etc.).

Au cours des 25 dernières années, nous avons recensé 1265 fusions et acquisitions d'entreprises sur le marché mondial du vin (cf. graphique 1). On observe que ces opérations ont culminé en 2003, avec 110 notifications, contre moins de 40 par an en début de période. Une stratégie d'entreprise basée sur la croissance externe (fusions et acquisitions) est généralement coûteuse et risquée (intégration de firmes de structures et de cultures managériales distinctes). Cette forme de développement est généralement la plus utilisée lorsque des opportunités de croissance existent sur un marché donné. Au regard de l'évolution du marché mondial du vin, ces opportunités se rencontraient, durant la période étudiée, tant dans les pays producteurs traditionnels que dans les nouveaux pays producteurs⁴. Par hypothèse, la stratégie de croissance externe est recherchée lorsqu'elle présente des avantages par rapport à celle de croissance interne, par exemple une intégration plus rapide sur le marché convoité que dans le cas d'une implantation directe. Ces deux stratégies sont bien évidemment complémentaires.

Figure 1 : Fusions et acquisitions dans l'industrie vitivinicole mondiale



Note : ce graphique ne prend en considération que les investissements directs étrangers, c'est-à-dire, les prises de participation en capital supérieures ou égales à 10%.

Situation au 1er Juillet 2005.

Sources : Thomson, W2D – World Wine Data, base de données UMR Moisa, Montpellier, 2005

⁴ Cf. Sur le classement et la localisation des activités productives des 40 leaders mondiaux du vin vide Rastoin et Coelho (2005).

Du point de vue spatial, les opérations de fusion et d'acquisition ont été tirées principalement par des pays de l'Union Européenne (France, Espagne, Allemagne, Royaume-Uni), d'Amérique du Nord (Etats-Unis, Canada) et d'Océanie (Australie, Nouvelle-Zélande).

Entre le début des années 1980 et la fin des années 1990, le mouvement de croissance externe s'explique par l'expansion globale de la production de vin. Les firmes étaient alors soucieuses d'augmenter leur potentiel vitivinicole à travers le rachat d'actifs, tant dans les nouveaux pays producteurs que dans les pays producteurs traditionnels. Les pays de l'Union Européenne ont enregistré la plus forte croissance. Toutefois, ce processus a également entraîné une intense activité d'achats dans les pays d'Océanie, jusqu'en 2001, année durant laquelle cette zone fût la plus dynamique au monde.

Le rachat d'actifs donne un accès direct à un potentiel vitivinicole et réduit les temps d'accès aux marchés.

En Europe du Sud, le mouvement de restructuration est motivé par la recherche d'une « taille critique », dans un contexte concurrentiel élargi. L'augmentation de la taille renforce le pouvoir de négociation des firmes et réduit leur dépendance de l'amont de la filière vitivinicole (fournisseurs de matières premières et d'intrants, tonnellerie, verrerie) et de l'aval (grossistes, négociants, détaillants). Les très grandes firmes vitivinicoles ont privilégié cette démarche.

D'une façon générale, ces rachats d'actifs ont été guidés par quatre objectifs principaux :

- a) la sécurisation des approvisionnements en raisin ;
- b) les effets « d'envergure » ;
- c) l'acquisition de marques, notamment dans les segments premium (*popular premium, premium, superpremium et ultrapremium*)
- d) l'accès aux réseaux de distribution ;

1.1 - La sécurisation des approvisionnements en raisin

En ce qui concerne l'approvisionnement, il faut tout d'abord distinguer les firmes qui pratiquent (partiellement ou intégralement) l'intégration verticale en amont de celles qui s'approvisionnent directement auprès de tiers pour commercialiser du vin sous leurs marques propres. Il s'agit par exemple, dans le second cas de figure, de l'entreprise Ernest & Julio Gallo qui vend sur le marché américain des vins produits en France et en Italie⁵ ou du canadien Vincor qui achète des produits en Afrique du Sud⁶. L'approvisionnement auprès de tiers est une stratégie qui permet aux firmes du vin de se développer sur un marché émergent : c'est le cas de l'indien Sula Vineyards qui importe un vin de cépage merlot produit au Chili, embouteillé et vendu en Inde sous sa marque Sartori. Cette stratégie présente certaines limites : les coûts de transport sont conséquents et la taxation des gouvernements régionaux sur les importations de vin en vrac peut devenir dissuasive (cas du gouvernement de Maharashtra en Inde).

⁵ On peut citer ici les marques Red Bicyclette et Pont d'Avignon

⁶ Marque Kumala, cf. *infra*

L'intégration viticole en amont via la maîtrise des approvisionnements est un enjeu particulièrement important dans les zones d'appellation d'origine (par exemple, en Champagne). A titre d'exemple, on peut citer les cas de deux firmes leaders dans le champagne : Taittinger et Lanson International (ex-Marne & Champagne). Le raisin en champagne est une ressource spécifique et relativement rare⁷. Initialement, la mise en vente de Lanson International avait attiré de nombreux candidats au rachat. Cependant, Lanson International ne disposait pas de vignobles. À la même période, la maison de champagne Taittinger, contrôlant plus de 60% du volume des raisins nécessaires à sa production, était également offerte à la vente. La plupart des acheteurs potentiels se sont alors désintéressés de Lanson International car la dimension du vignoble détenu par Taittinger représentait une opportunité exceptionnelle.

La non-intégration de la production de raisin par une entreprise champenoise réduit l'investissement et confère de la flexibilité, mais devient toutefois risquée lorsque les vendanges sont basses. Par ailleurs, l'absence de propriété directe sur les raisins peut freiner l'expansion des firmes vitivinicoles.

L'achat de vin auprès de vignobles des nouveaux pays producteurs ou des pays producteurs traditionnels et leur acheminement vers des marchés importateurs à forte croissance en valeur (Etats-Unis, Grande-Bretagne, Allemagne), sous marques des firmes vitivinicoles leaders est une manifestation de l'émergence d'un approvisionnement à l'échelle globale (*global sourcing*).

Ces deux exemples – intégration verticale en amont et approvisionnement à l'échelle régionale et globale – illustrent deux types de stratégies qui caractérisent de nos jours l'industrie mondiale du vin :

- Stratégies de contrôle des ressources (axée sur l'intégration verticale productive) ;
- Stratégies de flexibilité (axée sur les marques et les canaux de distribution).

La première configuration stratégique se traduit par des actifs matériels spécifiques et faiblement réversibles (terres, vignes, matériel agricole, installations de vinification et de stockage). Ce schéma correspond plutôt à un environnement institutionnel et culturel du type AO (Appellation d'Origine), à un comportement à « ancrage territorial », et à une mentalité à dominante technicienne ou artisanale. Dans le second cas, les efforts sont tournés vers le marché, la conquête et la fidélisation des clients. La culture managériale est ici nettement à profil marketing. Les actifs sont également peu réversibles mais immatériels. On a donc une dichotomie entre, d'une part une stratégie d'offre, basée principalement sur des investissements tangibles, « *supply-driven strategy* » d'autre part une stratégie de vente, basée sur des investissements intangibles « *marketing-driven strategy* ».

Ces deux logiques vont conditionner l'arbitrage effectué par les investisseurs « industriels »⁸, plutôt attirés par le premier modèle, et financiers (investisseurs institutionnels, capitaux-risqueurs), plutôt séduits par le second⁹.

⁷ Des études sont en cours dans un objectif d'élargissement de la zone d'appellation d'origine à moyen terme

⁸ C'est par exemple le cas de Crédit Agricole SA intervenant, fin 2004, dans le tour de table du rachat des Domaines Listel au groupe Coopératif du Val d'Orbieu.

1.2 – La recherche d’effets d’envergure

L’accroissement de la taille est une condition nécessaire pour la réalisation d’économies d’échelle et l’obtention d’un pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs et des clients. La taille permet aux producteurs de vin de diminuer leur dépendance face aux centrales d’achat de la grande distribution qui jouent de plus en plus sur la massification¹⁰. La capacité à approvisionner de gros acheteurs tels que les réseaux de grossistes (*wholesalers*) aux Etats-Unis ou les puissantes firmes de la grande distribution partout dans le monde (Wal-Mart¹¹, Safeway, Tesco, Safeway) est devenu un critère essentiel de référencement en GMS, sachant qu’une part croissante du marché du vin passe par ce canal de vente.

Jusqu’à présent, les firmes vitivinicoles des nouveaux pays producteurs étaient caractérisées par des logiques de croissance de type commercial, toutefois, depuis le début du siècle, ces firmes s’engagent également dans des processus de rationalisation¹².

1.3 – La constitution de portefeuilles de marques

La demande de vins positionnés sur les segments « *premium* » (*premium*, *superpremium*, *ultrapremium*) enregistre les taux de croissance les plus importants à travers le monde, à quelques rares exceptions près. Les firmes des nouveaux pays producteurs ont su investir sur ces segments caractérisés par un bon rapport qualité/prix et une adaptation aux styles de vie des consommateurs modernes¹³.

Le « capital-marque » est l’un des éléments qui explique le mieux la réussite des *wineries* des nouveaux pays producteurs. Sur les marchés de consommation de vin à forte croissance en valeur, (Etats-Unis, Grande-Bretagne), les marques s’illustrent par leur leadership (cf. tableau 1). Les stratégies des firmes des nouveaux pays producteurs sont focalisées sur les attentes des consommateurs et leur prédisposition à payer (*willingness to pay*).

⁹ On peut citer les fonds spécialisés comme AWM Wine Fund (Suisse), Orange Wine Fund (Pays-Bas) et IWIF - International Wine Investment Fund (Australie)

¹⁰ Ainsi Carrefour a créé une structure spécialisée dans les achats de vin, Prodis.

¹¹ Fait symptomatique du « basculement du monde » dans une économie de services est l’avènement de Wal Mart comme première entreprise mondiale avec, en 2004, 260 milliards de \$ de chiffre d’affaires et plus d’un million d’employés !

¹² Par exemple, le projet « Veraison » de l’australien Southcorp.

¹³ Avant le rachat de The Robert Mondavi Winery par Constellation Brands (fin 2004), Robert Mondavi avait annoncé un projet de focalisation sur les marques *premium* et d’abandon des marques « icônes » (segments de prix très élevés). Les « icônes » présentent l’inconvénient de nécessiter des investissements élevés en termes de ressources, en particulier dans le foncier.

**Tableau 1 : Les dix marques de vin leaders en volume en Grande-Bretagne
(1994-2004)**

1994				2004			
Marques	Pays	Propriétaire	Vol.	Marques	Pays	Propriétaire	Vol.
Gallo	USA	E&J Gallo	0,593	Hardy's	AUS	Constellation Brands	3712
Stowells	Divers	Constellation Brands (1998)	0,586	Blossom Hill	USA	Diageo	2826
Piat	France	Le Piat	0,512	Jacobs Creek	AUS	Pernod Ricard	2301
Jacobs Creek	AUS	Pernod Ricard	0,455	Gallo	USA	E&J Gallo	1906
Lutomer Laski Rizling	Slovénie	Non disponible	0,316	Stowells	Divers	Constellation Brands	1773
Pie Montello	ITA	Non disponible	0,179	Kumala	AFS	Vincor International	1501
Black Tower	ALL	Reh Kenderman	0,126	Banrock Station	AUS	Constellation Brands	1315
Montana	NZE	Allied Domecq (2001)	0,102	Lindemans	AUS	Southcorp	1303
Mateus Rosé	POR	Sogrape	0,097	Stamps	AUS	Constellation Brands	1087
Blue Nun	ALL	Langguth	0,094	Piat	France	Le Piat	0,776

*millions de caisses de 9 litres.

Source : AC Nielsen.

L'efficacité des marques dépend des efforts budgétaires publi-promotionnels consentis par les firmes. Contrairement aux entreprises des pays producteurs traditionnels, les *wineries* des nouveaux pays producteurs réalisent des investissements très élevés en marketing.

Les grandes firmes des nouveaux pays producteurs (NPP) se caractérisent par la création et la gestion attentive de portefeuilles de marques. La stratégie des firmes consiste à lancer des marques sur les segments attractifs (*premium*) et/ou à faire progresser les marques des segments inférieurs (*basic* et/ou *popular premium*). L'acquisition ou la constitution de marques globales constitue l'une des principales motivations de la croissance externe par fusion et acquisition¹⁴ ou par coopération (alliances stratégiques, joint-ventures).

La marque est ainsi un actif de création de valeur sur le marché du vin. La place de la marque dans les pays producteurs traditionnels diffère de celle des nouveaux pays producteurs. D'une certaine façon, la marque pourrait être complémentaire du concept d'appellation d'origine (cf. Coelho et d'Hauteville, 2005). La marque permet une différenciation symbolique des produits et donc une segmentation des clients, elle peut aussi être le vecteur d'une stratégie de volume en élargissant le marché.

¹⁴ Par exemple, avec l'acquisition de Rosemount, cela a permis à Southcorp de détenir sept des dix principales marques de vin Australiennes, dont trois des principales marques – Lindemans, Rosemount et Penfolds - étaient classées parmi les 10 principales marques vendues aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne.

Alors que les portefeuilles des firmes des nouveaux pays producteurs ont été longtemps constitués par des marques nationales, on assiste depuis ce début de siècle à un renforcement et à une diversification de ces portefeuilles, avec l'émergence des. Ainsi, par exemple, le canadien Vincor International a racheté, en 2004, la marque Kumala, leader du vin en Afrique du Sud. Cette marque est composée d'une gamme de quatre vins de cépage : cabernet-sauvignon, chardonnay, merlot et syrah. Kumala est aussi l'une des principales marques de vin importées en Grande-Bretagne (cf. tableau 1). En 2005, cette marque a été lancée aux Etats-Unis par Vincor International.

Des entreprises telles que E&J Gallo ont aussi montré qu'elles disposaient du savoir faire et des ressources (financières, marketing et l'accès aux réseaux de distribution) pour vendre du vin issu des vignobles européens sur le marché américain. Dans le cas de E&J Gallo, on peut citer les marques de vin « Red Bicyclette »¹⁵ (environ \$US 9,99) et « Pont d'Avignon » vin des Côtes du Rhône (environ \$US 15), issu d'un partenariat avec la Compagnie Rhodanienne ; et trois marques de vin italien, Bella Sera (environ \$US 8) et Ecco Domani (environ \$US 9,99), Da Vinci (Chianti). Ces marques sont positionnées dans les vins « *premium* » dans le cadre de stratégies focalisées sur les segments à forte valeur ajoutée et à fort potentiel de croissance. Par ailleurs, les partenaires de la production doivent être en mesure de fournir les gros volumes requis par les destinataires dans les pays de consommation.

Les deux « *success stories* » de l'industrie du vin les plus significatives de ce début de siècle sont la marque de vin australienne Yellow Tail et la marque californienne « Two Buck-Chuck ».

La marque Yellow Tail, propriété de l'entreprise familiale Casella Wines Ltd se distingue, avec, en 2003, plus de 34% des exportations de vin australien vers les Etats-Unis, soit plus que l'ensemble de ses concurrents directs : Lindemans, Black Swan et Rosemount. Casella exporte la quasi totalité de sa production vers les Etats-Unis. Yellow Tail, lancée dans ce pays en 2001, est rapidement devenue une marque leader avec des ventes avoisinant aujourd'hui 120 millions de bouteilles par an¹⁶.

La marque de vin populaire Two buck-chuck¹⁷, propriété de la Bronco Wine Company est vendue dans les magasins Trader Joe's Company, lui appartenant (intégration verticale). Bronco Wine, dirigée par Fred Franzia (neveu d'Ernest Gallo), possède 30,000 acres de terres vitivinicoles en Californie, produisant environ 20 millions de caisses.

La globalisation des marques de vin, non seulement australiennes mais aussi américaines (Nord et Sud) et sud-africaines, constitue ainsi l'un des principaux facteurs du pouvoir de marché détenu par les firmes de l'industrie vitivinicole des NPP.

¹⁵ En 2006, E&J dépensera \$US 6 millions dans le marketing de la marque « Red Bicyclette ». sur le marché américain.

¹⁶ Yellow Tail est commercialisé sur le segment *super premium* (\$US 6,99 – \$US 7,99).

¹⁷ La marque Two buck-chuck est vendue \$US 1,99 dans l'Etat de Californie et \$US 2,99 dans les autres Etats des Etats-Unis.

1.4 - Le contrôle des réseaux de distribution

L'accès aux réseaux de distribution des pays enregistrant une croissance de la consommation de vin est un enjeu essentiel pour les firmes impliquées dans le processus de globalisation du marché.

Peu de firmes de l'industrie du vin disposent des réseaux de distribution véritablement globaux. Le plus souvent, l'accès aux marchés de consommation se fait par l'intermédiaire d'accords de licence (exclusifs ou non) de commercialisation, de distribution et/ou de marketing. Selon les analyses de la nouvelle économie institutionnelle, les accords de licence constituent des actifs faiblement spécifiques. Par conséquent, les partenaires de ce type d'arrangement sont soumis à de fortes asymétries d'information sur les marchés et, en raison du faible engagement mutuel des protagonistes, à des risques d'opportunisme, voire de *hold-up*¹⁸.

En raison de la taille critique insuffisante de la plupart des firmes vitivinicoles des nouveaux pays producteurs, on voit émerger sur le marché mondial des réseaux de distribution transnationaux, issus d'entreprises conjointes spécialisées dans la distribution de boissons alcoolisées (par exemple, Pacific Wine Partners aux Etats-Unis et en Australie, Maxxium Worldwide, dans plusieurs pays du monde).

Tableau 2: Réseaux de distribution transnationaux de vins et d'autres boissons

Société	Cible(s)	Création	Partenaires	Portefeuille
Maxxium Worldwide	Monde	1999	The Edrington Group, Jim Beam, Rémy Cointreau, V&S Group	Vins, bières et spiritueux
Pacific Wine Partners	USA/ Australie	2001	Constellation Brands / Hardy's Wine Company	Vins des catégories premium et icônes
The Vintners Alliance	USA	2004	Baron Philippe de Rothschild, Joseph Drouhin & Miguel Torres	Vins et spiritueux. Leurs propres marques, un vin de Nouvelle-Zélande et Nederburg de l'Afrique du Sud
Cape Coastal Vintners	Afrique du Sud & export	2004	Cinq producteurs de vin – région Paarl, Wellington & Swarfland	Vins catégories premium
Central European Distribution	Pologne	1990		Vins, bières, spiritueux, soft-drinks

Note : liste non exhaustive.

Source : W2D – World Wine Data, base de données UMR Moisa, Montpellier, 2005

Au-delà de l'activité de distribution de vins et d'autres boissons, l'appartenance à ces réseaux de distribution transnationaux est un moyen pour les firmes vitivinicoles de

¹⁸ Dans un marché où les opérations de croissance externe sont fréquentes, le rachat d'une entreprise de distribution par un concurrent peut signifier la perte d'un marché stratégique pour une firme vitivinicole. En conséquence, le contrôle direct des réseaux de distribution est un atout important, toutefois peu de firmes sont en mesure d'y parvenir (taille critique insuffisante).

disposer d'un certain pouvoir compensateur vis-à-vis des acteurs situés en aval de la filière vitivinicole. Ce pouvoir de négociation est particulièrement important sur le marché des Etats-Unis car la législation y interdit la pratique de l'intégration verticale en aval et aussi la vente directe de boissons alcoolisées au commerce de détail (système « *three tier*¹⁹ »).

Enfin, à l'instar des stratégies adoptées par de nombreuses firmes dans la création et développement de marques de vin, l'établissement de réseaux de distribution transnationaux amène les firmes vitivinicoles à adopter des stratégies soit d'affrontement, soit de coopération.

2 – LES GEOSTRATEGIES DE RESTRUCTURATION DES FIRMES DU VIN

L'analyse spatiale des opérations de restructuration des firmes sur la période 1980-2005 nous conduit à noter le poids des pays de l'Union Européenne (48% du nombre total de transactions durant les 25 années), de l'Océanie (21%) et de l'Amérique du Nord (15%) (cf. Tableau 3). On relève également une accélération des transactions depuis 1993 (3 fois plus nombreuses que sur la période 1980-1992).

Le rôle central des pays de l'Union Européenne dans le processus de restructuration s'explique par la nécessité de regroupement ressentie par ces firmes face à la montée des pressions concurrentielles en provenance des nouveaux pays producteurs. Les motivations principales à ce phénomène ont été évoquées plus haut. Soulignons au passage que l'atteinte d'une taille critique est la principale recommandation faite aux producteurs de vin dans les rapports d'expertise commandés par certains pays européens²⁰

Tableau 3: Géostratégies des opérations de fusion et d'acquisition dans l'industrie vitivinicole mondiale (1980-2005)

Régions / Nombre d'opérations	1980-1992	1993-2005	1980-2005	
			Total	%
Afrique	3	13	16	1,3%
Amérique Latine	2	37	39	3,1%
Amérique du Nord	84	111	195	15,4%
Asie du Sud	2	42	44	3,5%
Peco	5	95	100	7,9%
Océanie	30	235	265	20,9%
Union européenne (15)	157	444	601	47,5%
Autres	0	5	5	0,4%
Total	283	982	1 265	100,0%

Source : W2D – World Wine Data, base de données UMR Moisa, Montpellier, 2005

¹⁹ Le système « *three tier* » est un héritage de l'époque de la « prohibition ». Il régleme les pratiques de vente de boissons alcoolisées et favorise notamment les contrôle de la distribution par un groupe restreint d'intermédiaires (*wholesalers*). Au cours des dernières années les grossistes se sont de plus en plus concentrés, par l'intermédiaire de fusions et acquisitions, amenant le leader – Southern Wine & Spirits of America – à contrôler plus de 13% du marché des boissons alcoolisées aux Etats-Unis.

²⁰ Ernst & Young, en France, étude de Michael Porter sur le *cluster* du vin au Portugal.

Concernant les modalités des restructurations, on note une préférence pour un contrôle absolu des firmes rachetées (cf. tableau 4). Ce type de contrôle assure une autonomie dans le processus de prise de décision et réduit les asymétries d'information et les conflits dérivés de la relation d'agence entre propriétaires (actionnaires) et dirigeants. La nomination de nouvelles équipes dirigeantes et la séparation entre la nouvelle et l'ancienne direction permettent de limiter les dysfonctionnements potentiels en termes de management²¹. Ceci est d'autant plus pertinent que de nombreuses firmes vitivinicoles ont une structure de propriété familiale où se pose de nombreuses questions (oppositions générationnelles, succession). Ceci nous conduit à souligner le rôle de la gouvernance d'entreprise au sein des firmes vitivinicoles.

On peut faire l'hypothèse que les firmes engagées dans des processus de rachat d'actifs vitivinicoles adoptent le plus souvent des stratégies patrimoniales, axées sur un développement de long terme, correspondant au modèle « industriel », ou mieux au modèle « agrarien-industriel » décrit ci-dessus.

Tableau 4 : Répartition des prises de participation dans l'industrie vitivinicole mondiale (1980-2005)

Prises de participation	Total opérations	Répartition (%)
$x < 5\%$	35	2,8%
$5\% < x < 10\%$	45	3,6%
$10\% < x < 20\%$	33	2,6%
$20\% < x < 50\%$	101	8,0%
$50\% < x < 75\%$	63	5,0%
$75\% < x < 95\%$	23	1,8%
$X > 95\%$	546	43,2%
non identifiées	419	33,1%
Total	1265	100%

Source : Thomson, W2D – World Wine Data, base de données UMR Moisa, Montpellier, 2005

Alors que le contrôle absolu est une spécificité de l'industrie du vin, la nature des acheteurs de ces firmes le reste aussi (cf. tableau 5). On constate ainsi que plus de la moitié des rachats sont effectués par des firmes dont l'activité principale est l'industrie agroalimentaire. Les investisseurs ont donc une activité proche de celle des firmes rachetées (on demeure dans le système agroalimentaire).

Toutefois, on remarque depuis le début des années quatre-vingt-dix un intérêt croissant porté aux actifs vitivinicoles par des investisseurs « financiers » (investisseurs institutionnels, banques, compagnies d'assurance, fonds d'investissement, capital de risque...). Ceci est, par exemple, le cas de la filiale Axa Millésimes de l'assureur français Axa, dont les principaux investissements se trouvent dans les régions de Bordeaux, Douro (Portugal) et Tokay (Hongrie). On est alors en présence d'une diversification de type congloméral, avec un objectif de répartition des risques au sein d'un portefeuille d'actifs diversifiés. On retrouve, dans le cas des logiques d'investissements diversifiés, des conflits d'intérêt pouvant déboucher sur

²¹ Sur les relations propriétaires et dirigeants au sein des systèmes de gouvernance cf., par exemple, Pérez, 2003.

des problèmes de gouvernance, notamment lorsqu'il y a présence simultanée d'investisseurs industriels et financiers dans le capital des firmes vitivinicoles.

Tableau 5 : Activité principale des investisseurs dans l'industrie mondiale du vin (1980-2005)

Secteur d'activité des investisseurs	Total	%
Industries alimentaires et boissons (IAA)	666	52,6%
Sociétés d'investissement	290	22,9%
- dont groupes d'investisseurs	93	7,4%
- dont sociétés d'investissement holding (financières)	35	2,8%
- dont banques d'investissement	28	2,2%
- dont private equity	7	0,6%
Autres industries et services	168	13,3%
Grossistes (alimentaires et non-alimentaires)	55	4,3%
Agriculture, forêt et pêche	44	3,5%
Banques commerciales et compagnies holdings	21	1,7%
Compagnies d'assurance	8	0,6%
Sociétés holding non bancaires	6	0,5%
Administration publique	4	0,3%
Institutions de crédit	2	0,2%
Total	1 265	100%

Source : Thomson, W2D – World Wine Data, base de données UMR Moisa, Montpellier, 2005

L'analyse de la répartition des flux d'investissement (flux sortants, flux entrants et flux intra-pays) nous éclaire sur l'intensité des restructurations. La France, l'Australie et les Etats-Unis sont les pays qui enregistrent le nombre le plus élevé de transactions, avec respectivement 20 %, 17 % et 13 % du total des opérations sur la période 1980-2005. L'attractivité-pays (flux entrants) est importante pour ces 3 pays, la Nouvelle-Zélande, l'Espagne, le Royaume-Uni et l'Argentine. Les pays les plus actifs à l'étranger (flux sortants), sont dans l'ordre, le Royaume-Uni, la France, les Etats-Unis et l'Australie. Les opérations effectuées à l'intérieur d'un même pays, par des nationaux ou des étrangers, sont de loin les plus nombreuses, ce qui confirme le constat d'un secteur en évolution rapide (tableau 6).

Tableau 6: Les flux transnationaux d'opérations de fusions et d'acquisitions dans l'industrie vitivinicole mondiale (1980-2005)

IDE	Sortant	Entrant	Intra-pays	Entrant + Sortant + Intra-pays	
France	40	55	184	279	19,9%
Australie	31	35	176	242	17,2%
Etats-Unis	37	33	119	189	13,5%
Espagne	5	17	99	121	8,6%
Royaume-Uni	55	17	26	98	7,0%
Total 5 premiers pays	168	157	604	929	66,2%
Total	211	259	933	1403	100,0%

Note : liste non exhaustive du nombre d'opérations, doubles comptages dans certains cas.

Source: Thomson, W2D – World Wine Data, base de données UMR Moisa, Montpellier, 2005

Ce tableau permet de valider l'hypothèse selon laquelle l'adoption de stratégies d'internationalisation basées sur la seule exportation n'est plus suffisante. Les économies d'échelle, de variété et d'apprentissage sont certes les premières motivations conduisant à la concentration croissante dans cette industrie. Toutefois, dans l'état actuel des marchés financiers, les logiques financières, et en particulier de financiarisation, s'imposent aux acteurs (cf. Coelho et Rastoin, 2005). En effet, les grandes firmes vitivinicoles enregistrent depuis la fin des années 1990 des difficultés à créer de la valeur pour leurs actionnaires. Cela a amené ces firmes à privilégier des techniques financières « nouvelles » (rachats d'actions de leurs propres firmes) en vue d'améliorer la valorisation des investissements des actionnaires. Ce processus a débouché sur une « financiarisation » du management des entreprises vitivinicoles (pilotage par des indicateurs financiers, souvent court-termiste), au détriment de l'attention portée aux paramètres de long terme (pérennisation de l'outil de production agricole et industriel).

Il en est résulté une concentration et une spécialisation par l'intermédiaire de fusions et d'acquisitions d'entreprises. La séparation des sphères industrielle et financière, privilégiant la création de valeur pour les actionnaires, présente des limites et des risques et ne constitue pas un processus compatible avec la notion de « développement durable »²². En effet, une stratégie de ce type implique le financement de restructurations de plus en plus coûteuses, le rapprochement d'entités de cultures managériales distinctes et, enfin, la rentabilisation immédiate d'actifs de très long terme (terres à potentiel viticole, vignoble, bâtiments), ce qui peut conduire à des dérives préjudiciables aux ressources naturelles, à l'emploi et à la viabilité économique (Pérez, 2003).

La dynamique du marché en Océanie (Australie et Nouvelle-Zélande) a été essentiellement soutenue par le recours à des capitaux boursiers. En période de baisse tendancielle des marchés financiers, le développement de l'industrie vitivinicole dans ces pays nécessitera – tôt ou tard - de trouver des sources de financement alternatives. C'est là l'une des principales contraintes à l'expansion future de l'industrie.

3 – DYNAMIQUE DES STRATEGIES DE COOPERATION (1985-2005)

Les firmes multinationales du vin, comme celles d'autres secteurs de l'économie marchande, vont se trouver simultanément en concurrence et en coopération, dans plusieurs domaines d'activité stratégiques et sur différentes zones géographiques. En effet, la concurrence est la règle en économie de marché généralisée. Cette concurrence a tendance à s'intensifier, entre des agents de plus en plus importants en taille. Pour se maintenir sur leurs marchés ou pour y entrer, les firmes mettent souvent en œuvre des stratégies de coopération car les investissements exigés atteignent des montants considérables.

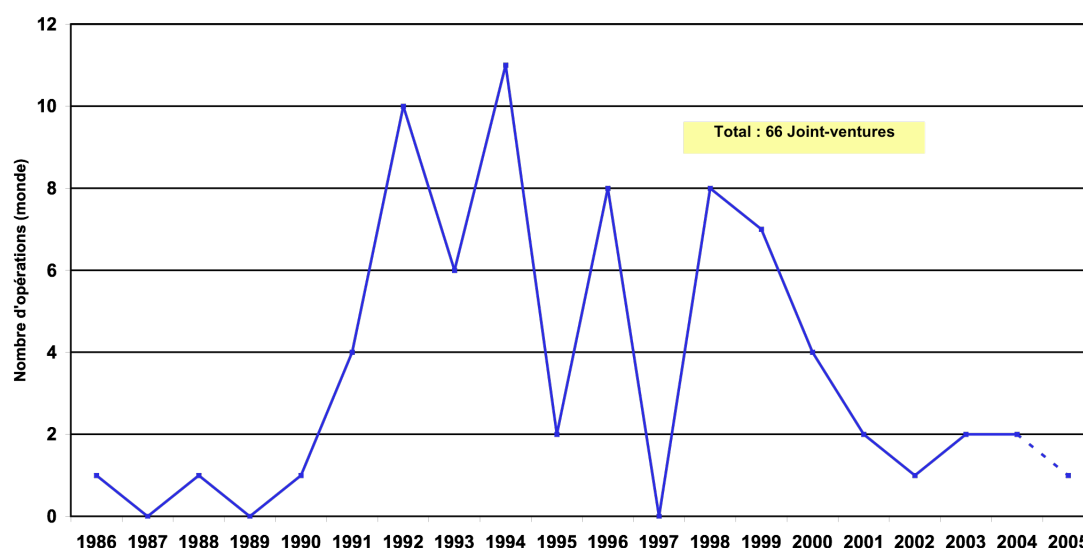
Cette section a ainsi pour objet d'identifier et d'analyser la coopération inter-firmes transnationale dans la filière vitivinicole.

²² Le développement durable est basé sur la satisfaction de 3 critères : respect de l'environnement, équité sociale, équilibre économiques

Au cours de la période 1985-2005, nous avons recensé 66 accords de joint-venture. Ce chiffre peut paraître modeste, comparé aux 1265 opérations de fusion et d'acquisition présentées ci-dessus (cf. graphique 2).

On note en premier lieu que le nombre d'opérations annuelles de coopération est très fluctuant : moins de 5 dans les années 80, plus de 8 dans les années 90, et une chute importante à 2 dans les années 2000.

Figure 2 : Les opérations de joint-venture dans l'industrie vitivinicole mondiale (1985-2005), situation au 1er Juillet 2005.



Source : Thomson, W2D – World Wine Data, base de données UMR Moisa, Montpellier, 2005

La quasi-totalité de ces opérations a été obtenue par la mise en relation d'uniquement deux partenaires (cf. tableau 7). Ceci pourrait aussi signifier qu'il s'avère difficile d'établir des « consensus » élargis au sein de l'industrie.

Il existe bien évidemment d'autres formes de coopération dans la filière vitivinicole (accords de licence, accords de coopération sans réalisation de nouveaux investissements en capital). Ce type de contrat n'est malheureusement pas référencé dans les bases de données accessibles.

Tableau 7 : Structure des joint-ventures par nombre de partenaires (1985-2005)

	Nombre d'opérations
2 partenaires	61
3 partenaires	4
4 partenaires	1

Source : Thomson, W2D – World Wine Data, base de données UMR Moisa, Montpellier, 2005

L'analyse de l'origine géographique des partenaires impliqués dans les joint-ventures montre deux tendances. D'une part, en ce qui concerne les partenaires situés au sein d'une seule zone géographique, c'est dans l'Union Européenne que l'on enregistre un nombre de joint-ventures significatif (10). D'autre part, en ce qui concerne les joint-ventures entre des firmes situées dans les zones géographiques distinctes, c'est encore

l'Union Européenne qui est la plus active, suivie de l'Asie du Sud. On relève au total 37 JV entre firmes de l'Union Européenne et firmes situées dans des zones tierces : Asie du Sud, Amérique Latine, Pays de l'Europe Centrale et Orientale (Peco) et Océanie. L'Union Européenne joue ainsi un rôle moteur dans les alliances stratégiques, avec plus de 70 % des JV identifiées (cf. tableau 8).

Tableau 8 : Répartition des joint-ventures par zone géographique dans la filière vin (1985-2005)

Accords intra-zones	Nombre de Joint-ventures
Union Européenne (15)	10
Amérique du Nord	3
Océanie	3
Peco	1
Pays-tiers Européens	1
Asie du Sud	1
Afrique du Sud	1
Accords inter-zones	
Union Européenne/ Asie du Sud	12
Union Européenne/ Amérique Latine	8
Union Européenne/ Peco	6
Union Européenne/ Océanie	4
Amérique du Nord/ Océanie	4
Union Européenne/ Amérique du Nord	3
Amérique du Nord/ Amérique Latine	3
Amérique du Nord/ nd	1
Océanie/ nd	1
Amérique du Nord/ Asie du Sud	1
Asie du Sud/ Amérique Latine	1
Peco/ Asie du Sud	1
Océanie/ Afrique du Sud	1
Total	66

Note : Union Européenne (15 pays – situation avant le dernier élargissement).

Situation au 1^{er} Juillet 2005.

Source : Thomson, W2D – World Wine Data, base de données UMR Moisa, Montpellier, 2005

Dans l'industrie des boissons alcoolisées, quatre grands types d'accords de coopération sont possibles, en fonction de l'objectif poursuivi :

- obtention de matières premières (raisins destinés à la production de vin) ;
- partage de capacités de transformation ;
- accès aux circuits de distribution ;
- renforcement de la notoriété commerciale (domaine publi-promotionnel).

Les stratégies d'alliances inter-firmes peuvent concerner simultanément plusieurs des domaines cités

Cette première catégorisation nous permet de clarifier les principales justifications des accords passés et nous informe sur les moyens mobilisés par les firmes pour développer un capital relationnel, dans un contexte de relations inter-firmes. Nous allons expliciter ces accords en nous appuyant sur quelques exemples.

3.1 - Les accords de coopération inter-firmes « amont » (obtention de matières-premières et vinification conjointe)

Deux exemples illustrent bien cette approche : Boisset/Vincor et Catena/Rothschild.

Le cas Boisset / Vincor International (France/Canada).

Boisset (Grands Vins de France), est le producteur le plus important de la région de Bourgogne et l'une des principales entreprises du secteur du vin en France. Boisset souhaitait pouvoir produire le cépage pinot noir dans une autre partie du monde, en vue de compléter son portefeuille de produits et de marques valorisant outre le cépage, le terroir. En 2000, les deux firmes ont lancé un projet commun de plantation de cépages bourguignons intitulé « Le Clos Jordan », du nom de la ville de Jordan (Ontario), en utilisant une appellation évocatrice de la Bourgogne.

Boisset ne disposait d'aucune implantation au Canada (pas de *winery*, ni de réseau de distribution), et une connaissance limitée de l'environnement des affaires canadiennes. Les deux firmes se sont associées à travers une joint-venture et ont acquis un vignoble pour produire du vin dans les installations de Vincor. L'alliance a permis ici de conjuguer l'expérience de Boisset dans la vitiviniculture avec l'expertise commerciale et le savoir-faire local dont disposait Vincor.

Le cas Nicolás Catena / Baron Philippe de Rothschild (Argentine/France).

Les Domaines Baron Philippe de Rothschild, un des leaders français de l'industrie du vin, projetaient de produire un vin issu d'un mélange entre un cabernet sauvignon et un malbec en Argentine. Les deux firmes se sont associées en 1998 dans le dessein de créer une activité commune de production de vin de haut de gamme (bouteille à 40 US\$) dans la région de Mendoza : le projet baptisé « Bodegas Caro ». Les raisins proviennent de plusieurs vignobles détenus ou loués (en formule de *leasing*) par Catena. La transformation est effectuée dans la *winery* détenue par Catena à Godoy Cruz, dans la province de Mendoza. Certains volumes sont vieillies dans des fûts de production française. Rothschild a mis à disposition l'un de ses meilleurs winemakers et sa réputation mondiale dans le segment des vins icônes. La joint-venture visait initialement une production d'environ 30 000 caisses à 5 ans

Dans ces 2 cas très proches d'alliance stratégique, l'une des parties apporte les plantations, les installations de vinification, les réseaux locaux et la connaissance du marché local ; l'autre partenaire apporte des compétences, une expérience et une réputation, sur un segment spécifique du marché.

3.2 - Les accords de partage de capacité de transformation de raisin

Certaines alliances inter-firmes sont motivées par le désir d'acquérir une certaine capacité de vinification, ou par la recherche d'un partenaire pour la transformation de raisin dans une zone géographique donnée. C'est souvent le cas dans les régions transfrontalières (par exemple partenariat entre la province de Mendoza en Argentine et le Chili ou l'Uruguay).

Plutôt que de mobiliser de nouveaux investissements dans la création ex-nihilo d'une cave ou l'agrandissement d'installations déjà existantes, il est parfois préférable de rechercher une association avec un producteur local. Un tel partenariat permet à l'un des associés d'étendre sa capacité de fabrication en gardant le contrôle de son entreprise et à l'autre de disposer d'un outil de vinification, tout en limitant l'investissement global.

Dans le cas de l'industrie vitivinicole, les accords inter-firmes sont limités à certaines régions du monde. En effet, la production de vin dans les nouveaux pays producteurs et dans les pays producteurs traditionnels ne suit pas la même démarche. Dans les NPP, le cadre réglementaire et institutionnel est beaucoup plus permissif, autorisant l'embouteillage de vin de différents pays ou régions, ce qui est actuellement exclus dans l'Union européenne. On peut citer l'accord entre Caviro (Italie) et Val d'Orbieu (France), comme illustration d'un partenariat intra-européen.

3.3 - Les accords de coopération pour l'accès aux réseaux de distribution

L'accès à des réseaux de distribution est un enjeu considérable pour l'ensemble des industries des boissons et notamment pour l'industrie vitivinicole, quelle que soit la taille des firmes. On étudiera ici l'accord BRL Hardy (Australie) / Constellation (Etats-Unis).

Cette joint-venture a été créée en 2001, avant la fusion entre les deux firmes, intervenue en 2004. L'objectif de ce partenariat était l'accès au marché américain pour l'une des principales firmes australiennes, BRL. Contrairement à la plupart de ses concurrents directs, l'accent avait été mis par Stephen Millar²³, Pdg de BRL, sur la croissance organique et non pas sur le rachat d'autres firmes. Par exemple, la marque de vin *Banrock Station* a été développée avec les seuls moyens de BRL Hardy.

Constellation Brands est actuellement première firme mondiale du secteur du vin. L'acquisition de BRL Hardy a permis un développement considérable du portefeuille de marques de Constellation Brands, dans les segments des vins *premium* et *superpremium* d'origine australienne et néo-zélandaise, très bien positionnées sur le marché américain.

²³ S. Millar, nouveau venu dans l'industrie du vin, a affirmé *"I didn't come to in with preconceived ideas about the strengths and weaknesses of either organization. We were determined to be a group, to work together and change the culture"*. La plupart des grandes firmes ont un système de contrôle centralisé mais Millar a adopté une approche distincte : *« The culture I changed was to give people the opportunity to show how they could do it. If they got it wrong, we would help them to fix it, and if they got it right, we would praise them »*.

Le partenariat Constellation/BRL dépassait le simple accord de distribution. En effet, Constellation Brands a apporté dans la joint-venture 50-50 nommée « Pacific Wine Partners » (PWP), trois vignobles situés à Monterrey et dans la région de la *Central Coast* (Californie) ainsi que les actifs de la winery basée à Monterrey, et la marque de vin « Farallon ». De son côté, BRL Hardy a contribué avec AUS\$ 32 millions en capital et les droits de distribution de sept marques de vin. De plus, les *winemakers* de BRL Hardy étaient chargés de la vérification dans la *winery* de Monterrey en vue de veiller à qualité des produits.

La JV PWP a par la suite racheté les actifs de Blackstone, entreprise située dans la région de Sonoma County (Californie). Ces actifs comprenaient une *winery* et une marque de vins *ultra-premium*.

On a là un nouvel exemple d'alliance inter-firmes consistant à partager un certain nombre de ressources dans un objectif de synergie : compétences œnologiques de BRL Hardy et potentiel commercial des réseaux de distribution de Constellation Brands. L'absorption ultérieure de BRL Hardy par Constellation montre que de tels accords ne sont pas nécessairement pérennes et que des impératifs de coordination ou de taille critique peuvent conduire à la disparition de l'un des partenaires.

3.4 - Les accords de coopération à motivation marketing

Les accords de coopération inter-firmes dont le but s'agit d'atteindre des résultats en termes de notoriété de produits sont relativement fréquents dans l'industrie des boissons alcoolisées. Les accords « *marketing-driven* » portent le plus souvent sur plusieurs produits et différents pays afin de renforcer l'impact des investissements dans la communication de marque. Nous étudierons deux exemples dans ce domaine.

Mondavi/Frescobaldi (Etats-Unis/Italie).

Ce partenariat rassemble deux firmes familiales ayant une réputation établie sur le marché mondial du vin. Cette coopération a dans un premier temps débouché sur le rachat d'une propriété vitivinicole en Italie (Montalcino). L'exemple le plus marquant de cette collaboration a été la production d'un vin *superpremium*, nommé « Luce » (\$US 75). La firme produit également Lucetta, vin issu d'un mélange des meilleurs cépages produits dans les propriétés de Frescobaldi en Toscane, sangiovese et merlot²⁴. Dans la perspective d'assurer une plus grande diversification, la joint-venture a décidé de lancer un vin dans les catégories de prix inférieures, sous la marque « Danzante » (\$US 10).

Au delà de l'objectif de co-production, prioritaire pour Frescobaldi, cet accord était motivé par le besoin d'élargir les circuits de distribution des associés à la fois en Europe et en Amérique du nord. Parmi les partenaires du réseau international de Frescobaldi on trouve Schlumberger en Allemagne et Möwenpick en Suisse. Ce joint-venture international a débouché sur l'acquisition de la marque « Tenuta dell'Ornellaia ». Les deux partenaires ont racheté 50% du capital d'Ornellaia. Mondavi possède le droit de distribuer, non seulement les vins d'Ornellaia mais aussi tous les vins de Frescobaldi aux Etats-Unis.

²⁴ Selon la JV, les vins issus des cépages sangiovese et pinot grigio sont « *more modern and innovative and more suited to contemporary trends and tastes* » !

BRL Hardy/Stellenbosch Farmers Winery (Australie/Afrique du Sud).

Stellenbosch Vineyards est l'une des principales firmes vitivinicoles de l'Afrique du Sud. Cette entreprise ne disposait pas d'un réseau de distribution au Royaume-Uni et dans l'Europe Continentale mais s'était rendu compte de l'intérêt grandissant en Europe pour les vins de l'Afrique du Sud. La *joint-venture*, créée en 2002, a placé une nouvelle marque Sud-africaine sur le marché britannique, à travers le réseau de commercialisation européen de BRL Hardy.

Les deux firmes se sont également entendues pour créer un vin de qualité innovant dans la catégorie de prix peu élevés, avec une marque au « Style du Cap ». Ce vin est produit à Stellenbosch, en Afrique du Sud²⁵. La marque est distribuée par l'intermédiaire du réseau international de BRL Hardy, notamment sur le marché européen.

Plusieurs arguments justifient les accords mentionnés ci-dessus. Ainsi le partenariat entre le groupe Val d'Orbieu (France) et Caviro (Italie) (2004) est un exemple de partenariat dans lequel deux firmes des PPT réalisent des économies d'échelle (achats groupés de raisin). Toutefois, l'accord de collaboration envisagé est potentiellement élargi à d'autres domaines de la chaîne de valeur : R&D, échanges de connaissances, partage des actifs financiers et organisationnels, lobbyings.

Les effets de dépendance sont contournables par la création et l'utilisation de compétences complémentaires non concurrentielles, par l'apprentissage²⁶ et par l'innovation. Par conséquent, le défi consiste plus à essayer de maximiser la création de valeur que de minimiser les risques de dépendance. Lorsque les accords inter-firmes concernent le transfert de savoirs, le « receveur » sera limité par sa seule capacité d'absorption de connaissances. En revanche, les compétences acquises dans le cadre d'accords inter-firmes permettent à une firme de s'engager dans des réseaux de coopération élargis.

3.5 - Un premier bilan des opérations de restructurations.

L'analyse des tendances les plus récentes nous amène à faire l'hypothèse que le mouvement des opérations de fusion, d'acquisition et de coopération est encore loin d'être achevé. La base de données W2D (cf. annexe 1) permet d'estimer à plus de 74 milliards de \$US le montant déclaré de 551 opérations de restructuration enregistrées entre 1980 et 2005 (sur un total recensé de 1265, cf. *supra*).

²⁵ Hermann Böhmer, Managing Director de Stellenbosch, a affirmé: « We are delighted with the opportunity this joint venture represents in further developing BRL Hardy's international portfolio of products that represents in further developing BRL's international portfolio of products in world markets and creating a strong South African brand ». Il ajoute, « It provides us with the leverage we need to gain distribution of wines in Europe. This joint-venture builds on and enhances our strengths. We have the vineyard resources and winemaking expertise to produce the best possible wine and our partner has international distribution, sales and marketing impact in the world's key markets. We are not equal in size, but equal in vision ». De son côté, Christopher Carson, Pdg de BRL Hardy Europe Ltd explique que « BRL Hardy currently has 3 of the top 10 selling wine brands in the UK (...) and the addition of a quality South African brand will enhance the portfolio we are able to offer customers in the UK and Europe ». Il conclut en disant « Given that the South African wine category is growing at 24% year on year in the UK ahead of the total light wine category of 7% this joint venture will enable BRL Hardy Europe Ltd to share in his market growth » (tiré de www.wineland.co.za).

²⁶ Les effets d'apprentissage sont toutefois difficiles à mesurer.

Le rachat récent de la firme Allied Domecq (Grande-Bretagne) par Pernod Ricard (France) et Fortune Brands (Etats-Unis) est l'opération la plus coûteuse jamais effectuée dans l'industrie vitivinicole mondiale (14,4 milliards de \$). Cette opération a permis à Pernod Ricard d'élargir son portefeuille de marques de vins et d'acquérir des parts de marchés significatives sur des marchés stratégiques, en particulier en Espagne (Allied Domecq Espagne, ex-Bodegas y Bebidas) et Nouvelle Zélande (Montana). L'opération va également faciliter le rapprochement des marchés producteurs et de consommation, en particulier en Grande-Bretagne et aux Etats-Unis. Enfin, grâce à cette acquisition, Pernod Ricard éloigne les menaces d'OPA en se hissant au 2^{ème} rang mondial.

Depuis 2000, outre Pernod Ricard/Allied Domecq, 8 grosses opérations d'acquisition ont rythmé la restructuration de l'industrie du vin : celle Seagram Alcohol & Spirits par un groupe d'investisseurs britanniques en 2000 (3,7 milliards \$US), de Jinro par Hite Brewery en Corée du Sud en 2005 (3,4 milliards de \$), de Southcorps par Fosters en Australie en 2005 (2 milliards), de Beringer Wine Estates en Californie par Fosters en 2000 (1,4 milliard), de BRL Hardy par Everbroad en Australie en 2003 (1,2 milliard), de Mondavi par Constellation aux Etats-Unis en 2004 (1 milliard), de Rosemount Estates par Warrenmanf en Australie en 2001 (0,8 milliard), de Montana par Beringer aux Etats-Unis en 2005 (0,6 milliard) et de Mumm-Perrier-Jouet par Vranken Pommery en France en 2000 (0,5 milliard). Pour la seule année 2005, on dénombrait, au 15/12/2005, 59 opérations au niveau mondial, dont 35 sont dues à des initiatives d'entreprises des PPT et 24 à celles des NPP (cf. annexe 2).

Tableau 9 : Les montants engagés dans la restructuration financière de l'industrie du vin, 1980-2005

Pays acheteur	Nombre d'opérations	Montants engagés (Mio. US\$)
France	74	24 194
Australie	134	11 375
Royaume-Uni	39	9 827
Etats-Unis	77	7 679
Canada	34	5 186
Allemagne	5	3 796
Italie	17	2 180
Espagne	44	1 720
Japon	15	830
Nouvelle-Zélande	10	526
Chili	8	198
Portugal	7	173
Chine	11	151
Argentine	9	103
Afrique du Sud	5	83
Total		68 021

Huit pays ont investi plus d'un milliard de \$ dans les 25 dernières années dans des opérations d'acquisition au sein du secteur du vin et spiritueux. L'Australie, seul NPP

figurant sur la liste apparaît comme le pays le plus actif et dépasse la France si l'on excepte l'opération Pernod Ricard/Allied Domecq qui concerne principalement les spiritueux. Les efforts de restructuration sont indéniables dans les PPT, mais ils revêtent surtout un caractère national. Le Royaume-Uni se montre très actif dans les opérations transnationales, du fait de son rôle séculaire dans les échanges internationaux de vin et de son important marché intérieur.

CONCLUSION

Le marché mondial du vin s'est globalisé en l'espace de 20 ans, en raison notamment de l'apparition de nouveaux acteurs producteurs éloignés des zones traditionnelles de production et de consommation. Ce marché est devenu, au fil des années de plus en plus concurrentiel, poussant les entreprises ambitionnant de rester ou de devenir des « *global players* » à augmenter leur taille. Le développement des firmes multinationales fait alors apparaître l'importance des stratégies « offensives », à objectif de taille critique. L'indispensable croissance externe passe prioritairement par des acquisitions et suppose que les firmes sont en mesure de disposer en interne ou d'accéder à des ressources exogènes pour financer le mouvement de restructuration.

Notre analyse sur un quart de siècle de la structure d'offre de l'industrie du vin suggère plusieurs objectifs justifiant les stratégies de croissance en taille :

- a) Le marché du vin est beaucoup moins concentré que celui des autres boissons (*soft-drinks*, eaux embouteillées, bières, spiritueux). Il nous semble en conséquence que le mouvement de restructuration de l'offre devrait se poursuivre au cours des prochaines années, conformément à la tendance générale observée dans l'agroalimentaire ;
- b) Cependant, les fusions et les acquisitions se font de plus en plus difficilement en raison du nombre réduit de firmes vitivinicoles « à la vente » sur les marchés financiers. Ceci rend les offres publiques d'acquisition (OPAs) de plus en plus rares. En effet, depuis la fin du siècle dernier, le nombre de firmes entrant sur le marché (*IPOs – Initial Public Offerings*) est de moins en moins important (cf. Coelho et Rastoin, 2005). Par ailleurs, la chute des cours boursiers dans certaines activités, dont le vin, a amené de nombreuses firmes vitivinicoles à sortir du marché (la baisse de leur cote en bourse les rendait vulnérables à des OPAs hostiles) ;
- c) On voit en conséquence émerger sur le marché de nouveaux investisseurs mus par des logiques autres que productives (recherche de rentes financières). Par exemple, en France, le Crédit Agricole est devenu un des principaux propriétaires d'actifs vitivinicoles ; en Australie, IWI (International Wine Investment Fund) est un opérateur majeur de l'industrie vitivinicole et détient de nombreuses participations en France et à l'étranger (Laroche, Gabriel Meffre...) ;
- d) Les accords de coopération inter-firmes deviennent en conséquence l'un des vecteurs préférentiels d'internationalisation dans l'industrie des boissons

alcoolisées, comme dans de nombreux secteurs de l'agroalimentaire. Ces accords constituent une stratégie de contournement des barrières à l'entrée financières sur le marché. Il y a donc présence simultanée de formes de concurrence et de coopération entre les firmes.

Cette « grille de lecture » rend possible la combinaison de différents courants de recherche, en particulier celui de la gouvernance et celui des approches fondées sur la connaissance (*knowledge-based*). Selon ces courants théoriques, les firmes ne sont pas uniquement des structures de gouvernance (organisation et contrôle du pilotage) mais aussi des institutions d'apprentissage (Noteboom, 1999). Les structures de gouvernance sont dès lors utilisées, non seulement afin de réaliser des transactions entre agents économiques, mais aussi dans le but de créer et de transférer des connaissances. Le besoin d'apprentissage va également pousser les firmes à élargir leurs réseaux externes.

Après une longue et ininterrompue phase d'élargissement géographique et économique du marché, toutes les entreprises du secteur vitivinicole se trouvent, à des degrés divers et sur des questions de nature différente, confrontées à d'importants défis résultant de l'intensification de la concurrence et des mutations de leur environnement. En tête des nouveaux pays producteurs de vin, l'Australie devra diversifier les destinations de ses exportations, aujourd'hui très dépendantes des Etats-Unis et de la Grande-Bretagne. Les firmes des Etats-Unis devront élargir leurs débouchés en dehors du marché intérieur. Le Chili devra corriger son image de producteur de vins basiques et peu chers. Enfin, les pays producteurs traditionnels devront proposer des vins mieux adaptés aux consommateurs « post-modernes », améliorer leurs compétences en marketing et surmonter les difficultés liées à l'excessive fragmentation de leur offre.

Au delà des aspects économiques analysés dans cet article, la filière vitivinicole se trouve confrontée à un problème de modèle de production et d'organisation. En effet, on assiste à la montée en puissance du concept de développement durable qui demain va constituer l'un des paramètres les plus importants de la dynamique des entreprises et probablement modifiera en profondeur les structures de gouvernance. Il devient indispensable de prendre en compte les externalités négatives générées par le modèle de production agro-industriel soit directement (pollutions chimiques par le système de culture et la vinification), soit indirectement (transports), ce qui devrait inciter à innover dans les schémas techniques et à raccourcir les filières. Par ailleurs, les préoccupations sociales devront être davantage intégrées dans le « partage de la valeur » créée. La financiarisation comme unique moteur organisationnel de la filière semble avoir culminé au début des années 2000 et devrait à l'avenir s'accompagner de considérations davantage orientées vers le développement durable. Ce mouvement confortera les approches de proximité, « territorialisées », encore très présentes dans la « vieille Europe », sous réserves que se diffusent des compétences managériales prenant en compte les consommateurs.

Une prospective raisonnable et raisonnée consiste à retenir le scénario de « l'oligopole à franges » comme probable structure de marché à un horizon de 20 ans dans le secteur du vin, à l'instar de ce qui existe déjà dans d'autres branches de l'agroalimentaire. Ce scénario verrait coexister de grandes firmes globalisées, à taille critique mondiale (supérieure à 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires), diffusant des

produits standardisés relativement innovants sur les segments intermédiaires du marché qui concentreront les plus gros volumes, et des PME et TPE, à caractère artisanal, pour des produits haut de gamme à forte typicité. Dans les 2 cas, la référence à l'origine géographique constituera un argument sensible pour le consommateur, la référence au cépage se banalisant.

Ce scénario appliqué à la France conduit à pointer deux types de faiblesse : le nombre et la taille insuffisante des leaders nationaux de l'oligopole²⁷, le déficit managérial des entreprises de taille modeste. Ce constat appelle un véritable plan stratégique de redéploiement de la filière qui se fait attendre. Un tel plan stratégique devrait, dans l'idéal, s'inscrire dans une vision européenne (réforme de l'OCM vin). En effet, un potentiel de solidarité existe chez les producteurs européens, qu'il serait opportun de mobiliser dans un contexte de monde multipolaire. En tout état de cause, la spécificité européenne paraît devoir être maintenue car elle constitue un atout considérable dans les mutations profondes qui s'annoncent, tant au niveau des modèles de consommation que de production.

Montpellier,
Décembre 2005

²⁷ A l'exception notable de Pernod Ricard, mais qui se situe principalement dans le secteur des spiritueux.

Références bibliographiques

COELHO A., D'HAUTEVILLE F., 2005. "Marques, appellations et publicité des vins tranquilles en France", in MONTAIGNE E. et al., éd., *Bacchus 2006*, Dunod, Paris, 143-164.

COELHO A., RASTOIN J.-L., 2005. "In money veritas ? Financiarisation et gouvernance des du vin", in MONTAIGNE E. et al., éd., *Bacchus 2006*, Dunod, Paris, 53-73.

COELHO A., RASTOIN J.-L., 2004. "Vers l'émergence d'un oligopole sur le marché mondial du vin?", in D'HAUTEVILLE F. et al., éd., *Bacchus 2005*, Dunod, Paris, 79-99.

COELHO A., RASTOIN J.-L., 2001. Globalisation du marché du vin et stratégie d'entreprise, *Economie Rurale*, N°s 264-265, Juillet-Octobre, 16-34.

COUTINET N., SAGOT-DUVAROUX D., 2003. *Economie des fusions et acquisitions*, La Découverte, Paris.

GARETTE B., DUSSAUGE P., 1990. Les alliances stratégiques : Analyse et mode d'emploi, *Revue française de gestion*, septembre-octobre, 04-18

GLAIS M., 1993. *Economie industrielle, les stratégies concurrentielles des firmes*, Litec, Paris.

JOHNSON G., SCHOLLES H., FRERY F., 2002. *Stratégique*, Pearson Education France, Paris.

NOTEBOOM B., 1999. *Inter-firm Alliances. Analysis and Design*, Routledge, New York.

PEREZ R., 2003. La gouvernance de l'entreprise, Repères, La Découverte, Paris.

RASTOIN J.-L., COELHO A., 2005. Le marché mondial du vin et ses 40 leaders, *Revue Vinicole Internationale*, n° 3829, Paris, juillet, 58-59.

Annexe 1

Liste des 25 principales opérations de fusion et d'acquisition en valeur (1980-2005)

	Date	Cible(s)	Pays	Acheteur(s)	Pays acheteur	% de contrôle	Montant (M. US\$)
1	2005	Allied Domecq PLC	GBR	Goal Acquisitions Ltd (Pernod Ricard & Fortune Brands)	Guernesey	100	14 414
2	2000	Seagram Co-Alcohol & Spirit	CAN	Groupe investiss.	Royaume-Uni	100	8 170
3	1989	Cie de Navigation Mixte	FRA	Sektkellerei Schloss Wachenheim	Allemagne		3 745
4	2005	Jinro Ltd	COR	Hite Brewery Co Ltd	Corée du Sud		3 383
5	1985	Allied-Lyons PLC	GBR	Elders IXL Ltd	Australie		2 580
6	2005	Southcorp Ltd	AUS	Fosters Group Ltd	Australie	81	2 025
7	1998	Diageo-Dewar's, Bombay Gin	GBR	Bacardi Corp	Puerto Rico	100	1 935
8	1992	Martini & Rossi SpA	ITA	Ilva Saronno Holding SpA	Italie	100	1 500
9	2000	Beringer Wine Estates Holdings	USA	Fosters Brewing Group Ltd	Australie	100	1 447
10	1994	Moët Hennessy SA(Investcorp)	FRA	Castel Freres SA	France	34	1 351
11	1996	Cie de Navigation Mixte	FRA	Groupe investiss.	France	47	1 182
12	2003	BRL Hardy Ltd	AUS	Everbroad Pty Ltd	Australie	100	1 154
13	2004	Robert Mondavi	USA	Constellation Brands	Etats-Unis	100	1 029
14	1997	Seagram Co Ltd	CAN	Seagram Co Ltd	Canada		823
15	1993	Koninklijke Distilleerderijen	PBA	Koninklijke Wessanen NV	Pays-Bas	100	813
16	1987	Martell & Cie SA	FRA	AGF(France)	France	89	809
17	2001	Rosemount Estates	AUS	Warrenmang Ltd	Australie	100	786
18	1989	Cie de Navigation Mixte	FRA	Cie Financiere de Paribas SA	France	21	773
19	1996	Seagram Co Ltd	CAN	Seagram Co Ltd	Canada	5	720
20	1986	Veuve Clicquot Ponsardin	FRA	Pernod-Ricard SA	France	100	652
21	1990	BSN-Lanson, Pommery Champagne	FRA	Les Grands Vignobles de Champagne	France	100	620
22	1994	Seagram Co Ltd	CAN	Seagram Co Ltd	Canada		595
23	2005	Montana Grp-Wine Bus	NZE	Beringer Wine Estates Hldgs	Etats-Unis		584
24	1991	Seagram Co Ltd	CAN	Seagram Co Ltd	Canada		528
25	2000	GH Mumm et Cie, Perrier-Jouet	FRA	Vranken Pommery Monopole	France	100	505
Total 25 opérations							52 123
Total 551 opérations							74 448

Note : ce tableau liste les opérations de fusion et d'acquisition dont les valeurs ont été rendues publiques. Certaines firmes sont diversifiées dans l'industrie des spiritueux.

Source: extrait de Thomson et W2D – World Wine Data, base de données UMR Moisa, Montpellier, 2005

Annexe 2 – Principales opérations de restructuration des firmes du vin en 2005

<p>PPT → NPP (16 opérations)</p> <p style="text-align: center;"><u>Achat ou fusion (5)</u></p> <p>Pernod Ricard/Bodegas Santiago Graffigna (Arg) Pernod Ricard/Balbi (Arg) Argento Wine Company/marques Argento et Malambo (Gbr/Arg) Illva Saroni/Chagyu (Ind)</p> <p style="text-align: center;"><u>Coopération (11)</u></p> <p>Campari/Bohemia Sekt (Ita/Tch) (Tch) Constellation Brands/Baron Phil.Rothschild (Fra/Usa) (Usa) CVNE/Pasternak (Esp/Usa) (Usa) Pernod Ricard/Everest Limited (Fra/Tur) (Tur) Nicolas Feuillate/Angove's Pty Ltd (Fra/Aus) (Aus) Agricola QuerciaBella/Maison Marqués & Domaines (Ita/Usa) (Usa) Guido Folonari/Blavod Extreme Spirits (Ita/Usa) (Usa) Luigi Bosca/Shangai August Five Trading (Ita/Chi) (Chn) Brown Forman Corp./Campari (Usa/Ita) (Ita) Louis Roederer/Jean-Claude Rouzaud (Usa) Antinori/Château San Michele (Ita/Usa) (Usa)</p>	<p>PPT → PPT (19)</p> <p style="text-align: center;"><u>Achat ou fusion (16)</u></p> <p>Pernod Ricard & Fortune Brands/ Allied Domecq (Gbr) Vranken Monopole/Domaines Listel (Fra) Yvon Mau/Château Brown (Fra) Marie Brizard & Roger Int./William Pitters (Fra) Fincas Corral / Adegas Marimbe (Esp) Freixenet/bodega Solar Viejo (Esp) Felix Solis/bodega Castillo Mudéjar (Esp) Illasi/Cantina del Soave (Ita) Financière Frey/Jaboulet Ainé (Fra) Bernard Magrez/Mas de la Tranquillité (Fra) Boisset/Vignobles du Peloux (Fra) Les Grands Chais de France/LaChâteau (Fra) CCVP/Castelinho Vinhos (Por) Campari/Teruzzi & Puthod (Ita) Caixanova/Burmester et Gilbert's (Por) Mapfre Mutuality/Casa de la Ermita (Esp)</p> <p style="text-align: center;"><u>Coopération (3)</u></p> <p>Bodegas Hidalgo/Bertin Osborne (Esp) Antinori/New Holland (Groupe Fiat) (Ita) Freixenet/Eckes (Esp/All)</p>
<p>NPP → PPT (6)</p> <p style="text-align: center;"><u>Achat ou fusion (2)</u></p> <p>Warsteiner Brauerei Haus Cramer/Orfila (All/Arg) Starwood Capital / Taittinger S.A. (Usa/Fra)</p> <p style="text-align: center;"><u>Coopération (4)</u></p> <p>KWV/Racke (Afs/All) (Gbr) Don Sebastini Vineyards/Continental Wine and Food (Usa/Gbr)'Gbr) Brown Forman Corp./Distell (Usa/Afs) (Gbr) Dromana Estate/Unwins (Aus/Gbr) (Gbr)</p>	<p>NPP → NPP (18)</p> <p style="text-align: center;"><u>Achat ou fusion (12)</u></p> <p>Foster's Group/Southcorp (Aus) Cockatoo Ridge/Xanadu Normans Wine Group (Aus) Concha y Toro / Viña Francisco de Aguirre (Chili) Viña Tarapacá / Viña Casa Rivas (Arg) E&J Gallo/Grape Links (USA) Vintage Wine Trust/Pope Creek Vineyard (USA) E&J Gallo/Barefoot Cellars (USA) 360 Global Wine Company/Viansa Winery (USA) Constellation Brands/marque Rex Goliath (USA) Andrés Wines/Cascadia Brands (Can) Grupo Inversor Ricardo Sass/Ricardo Sardi S.A. (Arg) Global Realty Development/Dominion Estates (Aus)</p> <p style="text-align: center;"><u>Coopération (6)</u></p> <p>Suntory/Campari (Jap/Ita) (Usa) Brown Forman Corp./Distell (Usa/Afs) (Usa) Paterno Wine Estates/Séller Estates (Usa) Paterno Wines Internacional/Robert Kirby et Louis Bialkower (Usa/Aus) (Usa) Vinícola Miolo/Vinícola Lovara (Bré)</p>

Légende: PPT – Pays producteurs traditionnels, NPP – Nouveaux pays producteurs

Note : Les exemples sont indiqués à titre illustratif. Recensement non exhaustif.

Source: extrait de W2D – World Wine Data, base de données UMR Moisa, Montpellier, 2005